

# CEO ALS TALENT MANAGER

Doris Keller Creus und Markus Meier

**Talent Management etabliert sich immer stärker als strategisches Führungsinstrument des CEO und der obersten Führungsebene. Entsprechend sehen sich CEOs und das Senior Management immer öfters als «oberste» Talent Manager innerhalb ihrer Unternehmen. Sie nutzen Talent Management gezielt über die eigentliche Kernaufgabe der internen Potenzialentwicklung hinaus als zentrales Instrument im Change und Diversity Management sowie zur Erhöhung des Engagements ihrer Schlüsselpersonen.**

Talent Management hat in der Praxis eine neue Dimension und Bedeutung als Instrument in der strategischen Unternehmensentwicklung erlangt. Ursprünglich für die Gewinnung und Entwicklung von Schlüsselpersonen sowie für die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber eingesetzt, wird das moderne Talent Management immer stärker zum integralen Bestandteil in der Entwicklung und Etablierung einer Führungs- und Unternehmenskultur. Unsere Kundenprojekte in Europa, Asien und den USA zeigen, dass CEOs und ihre Führungskreise Talent Management einen immer höheren Stellenwert als zentrales Führungsinstrument beimessen, was sich unter anderem in einem hohen persönlichen Involvement der obersten Führungsebene zeigt.

## DIE STRATEGISCHEN DIMENSIONEN

Aus strategischer Sicht steht die systematische und strukturierte Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen innerhalb des Unternehmens nach wie vor im Zentrum. Dabei konzentriert sich das Talent Management häufig auf Funktionen, welche als Erfolgsfaktor proprietäres Know-how erfordern – Wissen, das im Unternehmen erarbeitet und aufgebaut wurde.

Neben der Entwicklungsdimension nutzen CEOs Talent Management immer häufiger zur Weiterentwicklung ihres Senior Managements. Dabei wird gezielt die Kompetenz gefördert und gefördert, den Blick in die Zukunft zu richten und die künftigen Schlüsselpersonen zu erkennen, welche sich nur teilweise anhand der aktuellen Performance beurteilen lassen.

Eine weitere wichtige Bedeutung erfüllt Talent Management zunehmend im Rahmen des Change Managements. So zeigt unsere Erfahrung mit global tätigen Unternehmen, dass Talent Management immer stärker genutzt wird, um Visionen, Strategien sowie Werte und Führungsleitbilder innerhalb eines Unternehmens zu verankern. Entsprechend übernehmen «Talente» zusammen mit dem Senior Management immer öfter die Rolle als «Change Agent».

## DER STRATEGISCHE NUTZEN

Der CEO als «oberster» Talent Manager erhöht die Verbindlichkeit und Dringlichkeit, Talent Management als integralen Führungsbestandteil auf allen Management-Stufen zu etablieren, was sich positiv auf die nachhaltige

Entwicklung und Erfolgssicherung eines Unternehmens auswirkt. Der CEO kann durch die direkte Einflussnahme auf das Talent Management Veränderungen unmittelbarer und nachhaltiger in einem Unternehmen etablieren. Gleichzeitig eröffnet sich dem CEO und seinem Führungskreis ein Reservoir an Persönlichkeiten, welche im Rahmen ihrer Entwicklung für Spezialaufgaben und Sonderprojekte eingesetzt werden können. Nicht zu vernachlässigen ist zudem der Einfluss, den Talent Management auf das Engagement und das Commitment der Schlüsselpersonen einer Firma ausübt. Zudem hat der CEO die Möglichkeit, mit Talent Management-Programmen Diversität innerhalb des Unternehmens aktiv zu fördern, zum Beispiel im Rahmen einer fortschreitenden Globalisierung des Unternehmens oder des Gender Managements. Zu guter Letzt ist es für alle Beteiligten eine nachhaltig befriedigende, inspirierend vorwärtsorientierte Aufgabe.

Ein langjähriger Kunde, CEO eines globalen Unternehmens mit Hauptsitz in Asien, fasste den Nutzen von Talent Management wie folgt zusammen: «If you manage to develop and engage your key people on all levels, you do not need to retain them.»

## FAZIT

Unsere internationale Beratungstätigkeit in den Bereichen Executive Evaluation & Development zeigt einen klaren Trend zur stärkeren Nutzung von Talent Management als strategisches Führungsinstrument des CEO und des Senior Managements. Entsprechend werden heute Programme lanciert, welche eine Kombination aus Potenzialentwicklung, Change Management und Key People Engagement darstellen. Um den nachhaltigen Erfolg von Talent Management zu sichern, empfehlen wir CEOs parallel zu Talent Management die Leistungsträger und Stützen ihrer Unternehmen durch massgeschneiderte Programme wertzuschätzen und deren grossen Beitrag zum Erfolg visibel zu machen. ■



**Doris Keller Creus, Partner**  
**Markus Meier, Partner**  
xcg executive consulting  
group ag  
www.xcg.ch